

MESLEK ODALARINDA STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI: TMMOB MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI İZMİR ŞUBE ÖRNEĞİ

Özgür YALÇINKAYA^{1*}, Funda DENİZ²

¹Dokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İzmir

ORCID No : <https://orcid.org/0000-0002-2346-9536>

²Dokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İzmir

ORCID No : <https://orcid.org/0000-0002-9529-3314>

Anahtar Kelimeler	Öz
Meslek Odalarında Stratejik Planlama, Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç, Hedef	Ülkemizdeki meslek odalarını iki ana gruba ayırmak mümkündür; birinci grup Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı meslek odaları ve ikinci grup üye olabilmek için en az lisans seviyesinde diplomaya sahiplik gerektiren akademik meslek odaları. Yapılan araştırmalarda birinci gruba giren meslek odalarında stratejik planların hazırlandığı görülmüştür. Bununla birlikte akademik meslek odaları ve şubelerinin herhangi birine ait bir stratejik plana erişilememiştir. Bu çalışmada önce birinci gruptaki üye sayısı itibarıyla büyük bazı meslek odalarının stratejik planları detaylı olarak incelenmiş ve eksik noktalar tartışılmıştır. Sonrasında ikinci gruptaki akademik meslek odaları açısından bir ilk olan TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube 2018-2022 Stratejik Planı hazırlık süreci aktarılmış, yayımlanarak yürürlüğe giren bu stratejik plan özetlenmiştir. PEST ve GZFT analizleri ile GZFT Stratejileri tablosundan örnek bölümler verilmiştir. Stratejik plan örneği, her iki gruptaki meslek odaları tarafından da bir çerçeve olarak kullanılabilir.

STRATEGIC PLANNING STUDIES IN VOCATIONAL CHAMBERS: UCTEA CHAMBER OF MECHANICAL ENGINEERS İZMİR BRANCH CASE

Keywords	Abstract
Strategic Planning in Vocational Chambers, Mission, Vision, Strategic Objective, Goal	It is possible to classify vocational chambers in our country into two main groups; first group the vocational chambers affiliated to Chambers and Commodity Exchanges of Turkey and second group academic vocational chambers that require at least a bachelor's degree in order to become a member. In our reviews, it is seen that strategic plans were prepared in the vocational chambers of the first group. However, a strategic plan for any of the academic vocational chambers and branches could not be found. In this study, firstly the strategic plans of some big chambers in terms of the number of members in the first group are examined in detail and the missing points are discussed. Then, the preparation process at the İzmir Branch of the UCTEA Chamber of Mechanical Engineers 2018-2022 Strategic Plan, which is the first among the academic vocational chambers in the second group, is presented and the strategic plan which came into force following its publication is summarized. Sample sections from PEST and SWOT analysis and SWOT Strategies table are given. The strategic plan example can be used as a framework by the vocational chambers in both groups.

Araştırma Makalesi	Research Article
Başvuru Tarihi : 15.10.2019	Submission Date : 15.10.2019
Kabul Tarihi : 20.11.2019	Accepted Date : 20.11.2019

*Sorumlu yazar; e-posta : ozgur.yalcinkaya@deu.edu.tr

1. Giriş

Strateji kelimesinin kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı düşünülmektedir. Bunlardan birincisi; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramıyla, ikincisi ise; eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Yunancada "strategia" komutanlık anlamına gelmektedir. Türkçede strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 2018).

Chandler stratejiyi "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programını hazırlama" olarak tanımlar. Anthony ise stratejiyi "işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasına ilgili politikalar konusunda karar verme" olarak ifade eder. Ansoff'a göre strateji "işletmenin bir hareketi ya da belirli hareketler dizisidir". Andrews'e göre ise strateji "işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümüne ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır" (Eren, 2018; Ülgen ve Mirze, 2018; Güçlü, 2003).

Sonuç olarak strateji "işletmeye/kuruma istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile işletme/kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci" olarak tanımlanabilir (Eren, 2018; Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Kurs Notları, 2009).

Strateji ve stratejik planlama kavramlarına bakıldığında stratejinin dört farklı yaklaşımla ele alındığı söylenebilir:

- (1) Strateji bir plandır: Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülür.
- (2) Strateji bir taktikler bütünüdür: Özel bir durum için geliştirilen örgütsel davranışlar bir stratejidir.
- (3) Strateji bir modeldir: Strateji ister bir plan isterse geliştirilen bir taktik olsun, gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur.

Sonuç alan bir davranış, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.

- (4) Strateji bir konumdur: Strateji, örgütün kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Planlanmış bir çaba ile ya da örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinecek noktayı, çevre içindeki örgüt kaynaklarının odaklandığı yeri, mamul/pazar alanını belirtir (Eren, 2018; Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Kurs Notları, 2009).

Stratejik plan, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006; Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Kurs Notları, 2009). Stratejik planlama, bir kuruluşu şu dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur.

- (1) Neredeyiz?
- (2) Nereye gitmek istiyoruz?
- (3) Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- (4) Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur. "Neredeyiz?" sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır. "Nereye gitmek istiyoruz?" sorusunun cevabı ise; kuruluşun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren temel ilkeler, değerler ve politikalar; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir. Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunu cevaplandırır. Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon,

temel ilkeler, değerler, politikalar, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise "Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?" sorusunu cevaplandırır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006; Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Kurs Notları, 2009).

Ülkemizdeki kamu kuruluşları stratejik planlarını Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği 2005 yılı başından itibaren yapmaktadırlar. Kanunda stratejik plan, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Aşağıda Türk kamu kuruluşları stratejik planlarına odaklanan ve öne çıkan bilimsel yayınlara ilişkin bir literatür taraması kronolojik sırada verilmiştir.

Gürer (2006) stratejik planlama kavramını açıkladıktan sonra tarihçesini, gelişimini ve örgüte sağlayacağı yararları anlatmıştır. Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran özellikleri incelemiş, ardından toplam kalite yönetimi ile ilişkisini tartışmış ve planlama sürecini aktarmıştır. Çalışma Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulaması altyapısının tartışılmasıyla sonlandırılmıştır.

Erkan (2007; 2008) Türkiye'de kamuda kuruluş düzeyinde stratejik planlamanın başarısını etkileyebilecek faktörleri incelemiş ve başarıya ulaşabilmek için öneriler geliştirmiştir. Çalışmalar çerçevesinde oluşturulan 13 değişken için kuruluşların ve bütçe türlerinin birbirlerinden farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, değişkenler faktör analizine tabi tutularak durum tespitine, kuruluşlar arasında karşılaştırma yapmaya ve öneri geliştirmeye uygun bir model geliştirmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, Türk kamu yönetiminin geneline ve kamu kuruluşlarına yönelik değerlendirmeler yapmış ve önerilerde bulunmuştur.

Sobacı (2008) stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerine bir değerlendirme yapmıştır. Çalışmada öncelikle stratejik yönetim ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır, ardından stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminde uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların ortadan kaldırılması için yapılması gerekenler aktarılmıştır.

Genç (2009) stratejik planlamanın Türkiye'de planlama sistemine yerleştirilme sürecini konuyu düzenleyen yasal mevzuat ve uygulama sonuçları üzerinden incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; Türk kamu yönetiminde stratejik planlamadan beklenen avantaj ve fırsatların ortaya çıkmasının önünde bazı güçlükler vardır. Bunlar kamu yönetiminin geleneksel yapısından, işleyiş süreçlerinden ve uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

Elyorgun Akkiraz, Akkavak ve Yalçınkaya (2009) stratejik planlama sürecinde kullanılan araç ve yöntemlerin endüstri mühendisliği eğitim müfredatı içerisinde verilen bilgilerle örtüştüğünü tespit ederek, sürece endüstri mühendislerinin katılımının amaca uygun bir stratejik planın ortaya çıkmasına neden olacağını söylemişlerdir. Yazarlar stratejik planlama sürecinde endüstri mühendisliğinin yeri ve önemini İzmir Büyükşehir Belediye örneği üzerinden açıklamıştır.

Coşkun (2012) Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü personelinin kurumun stratejik plan süreç ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan anket sonuçlarına göre çalışanların önemli bir kısmının, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin yönetim süreçlerine olumlu katkı sağladığına inandığını görmüştür.

Karasu (2012) yerel yönetimler tarafından hazırlanan stratejik planların ne ölçüde benimsendiği sorusuna yanıt aramıştır. Çalışma kapsamında Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinden yedi büyükşehir belediyesi (Kayseri, Adana, İzmir, Sakarya, Samsun, Erzurum ve Diyarbakır) örnekleme yöntemiyle seçilmiş, bu belediyelere ait stratejik planlar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Bağdigen ve Avcı (2013) Türkiye'de kamu mali yönetiminde yaşanan dönüşüm kapsamında uygulanan stratejik planlar hakkında kamu idarelerinde çalışanların görüşlerini ortaya koymak için anket uygulamıştır. Anket bulgularına göre özellikle hazırlık aşaması ve plan bütçe ilişkisi açısından stratejik planların eksikliklerinin bulunduğu ve stratejik planın kavramsal çerçevesinin tam olarak karşılanamadığı sonucuna varılmıştır.

Songür (2015) Türk kamu yönetiminde öngörülen stratejik planlama modeli ve gerekçesini açıkladıktan sonra, ülkemizde stratejik planlama uygulamalarının gelişimi ve sağlanan kazanımları aktarmıştır. Stratejik planlama uygulamalarında

yaşanan sorunları; sahiplenme, hesap verebilirlik, parçalı bürokratik yapı ve koordinasyon sorunu, bütçe hazırlama takvimi, iç kontrol, iç denetim, dış denetim, üst politika belgeleriyle stratejik plan ilişkisi, stratejik plan performans programı bütçe ilişkisi ve strateji geliştirme birimleri başlıkları altında detaylı olarak tartışmıştır.

Taş, Çiçek ve Koçar (2016) Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan stratejik planı detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Planı; hazırlık süreci kriterleri, durum analizi kriterleri, iç ve çevre analizi kriterleri, geleceğe bakış kriterleri, maliyetlendirme kriterleri ve izleme/değerlendirme kriterleri başlıkları altında sınıflandırdıkları çok sayıda kritere göre analiz etmişlerdir. Stratejik planın gereksinimleri büyük ölçüde karşıladığı sonucuna varmışlardır.

Çınar ve Tütünsatar (2017) Akdeniz Bölgesi'nde farklı zamanlarda kurulmuş üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinde bir değerlendirme yapmışlardır. Çukurova Üniversitesi'nin varoluş sebebi ve hedeflerinin yerinde olduğu, Süleyman Demirel Üniversitesi'nin de varoluş sebepleri ile hedeflerinin makul olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin varoluş sebepleri ile hedeflerinin gerçekçi olmadığı kanaatine ulaşmışlardır.

Dölkeleş (2019) tarama modeli ve anket yöntemiyle Zonguldak Belediyesi'nde görev yapan personelin, stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin düşüncelerini araştırmıştır. Stratejik yönetimin, kuruluşa, çevresel etkenleri de değerlendirerek geleceğe ilişkin bir yol çizmesi noktasında katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 135. Maddesine göre; "Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir."

Ülkemizde bu Anayasa Maddesine göre kurulan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı Ticaret

Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları gibi meslek kuruluşlarıdır. İkinci grup ise akademik meslek odaları olarak bilinen Türk Mimar ve Mühendis Odaları Birliği, Türk Tabipleri Birliği, Türkiye Barolar Birliği, Türk Eczacılar Birliği, Türk Diş Hekimleri Birliği vb. birlikler ve bunlara bağlı odalardır. Akademik meslek odalarına üye olabilmek için lisans seviyesinde diplomaya sahip olmak gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı (birinci grup olarak sınıflandırdığımız) meslek kuruluşlarının stratejik planlarını yaptıkları görülmektedir. Fakat (ikinci grup olarak sınıflandırdığımız) akademik meslek odaları ve şubelerinin birine ait, kamuoyu ile paylaşılan bir stratejik plana (bu çalışmada aktarılan plandan önce yapılmış bir plana) rastlanmamıştır. Bu çalışmanın ana motivasyon ve katkı noktası burasıdır. Bu çalışmada örnek olarak anlatılan stratejik plan akademik meslek odaları açısından bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu örnek her iki gruptaki meslek odaları tarafından da bir çerçeve olarak kullanılabilir niteliktedir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde ülkemizi nüfus olarak ilk beş büyük şehirde bulunan, birinci grup olarak sınıflandırılan grupta yer alan, üye sayısı açısından büyük ve akademik olmayan meslek odalarının stratejik planları detaylı olarak incelenmiş ve tartışılmıştır. Üçüncü bölümde TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube 2018-2022 Stratejik Planı hazırlık süreci aktarılmış ve stratejik plan özetlenmiştir. Çalışma dördüncü bölümle sonlandırılmıştır.

2. Birinci Grup Meslek Odalarından Stratejik Plan Örnekleri

Yapılan araştırmalarda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı meslek odalarında stratejik planların yapıldığı görülmektedir. Fakat akademik meslek odaları ve şubelerinin herhangi birine ait, kamuoyu ile paylaşılan bir stratejik plana rastlanmamıştır. Bu bölümde İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Antalya gibi ilk beş büyük şehirde bulunan toplam sekiz meslek odasının stratejik planı detaylı olarak incelenmiş ve tartışılmıştır.

İzmir Ticaret Odası 2014-2017 Stratejik Planı üç bölümden ve toplam 189 sayfadan oluşmaktadır. Planın birinci bölümünde Kurum Tanıtımı başlığı altında Oda tarihçesi, organizasyon yapısı ve faaliyet alanları aktarılmıştır. Kurum karar alma süreçleri ve

kültürü, birimleri, teknik ve teknolojik altyapısı, mali yapı ile üye yapısı değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise misyon, vizyon ve temel değerler bildirilmiştir.

Misyon; "Nitelikli, alanında uzman, yeniliğe açık insan gücü ile İzmirli tüccarlara ticaretin tüm alanlarını kapsayacak hizmetler sunmak, kısa ve uzun vadeli sorunların çözümünü sağlayarak üyelerin ve şehrin ticari faaliyetlerini kolaylaştırmak ve gelişmesini sağlamak, İzmir'i ticaret ve yatırımlar açısından cazip, rekabet gücü ve yaşam kalitesi yüksek bir şehir haline getirecek çalışmalarda bulunmaktır. Bu doğrultuda üye menfaatlerini koruyacak lobi, ağ oluşturma ve iş geliştirme, araştırma, bilgi, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmak, İzmir'in kültürel gelişimini sağlayacak sosyal içerikli projeler geliştirmek ve izlemek temel faaliyet alanlarıdır." şeklinde bildirilmiştir. Kuruluşun var oluş nedenini, kimlere hizmet sunduğunu, çalıştığı alanları, karşıladığı ihtiyaçları ve yerine getirdiği görevleri içeren bu misyon bildirimini uygun görünmekle birlikte çok uzun olması nedeniyle özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır.

Vizyon; "Üyelerimizin rekabetçiliğini güçlendirecek, İzmir ticaret hayatının gelişimine liderlik edecek girişimci ve yenilikçi hizmet anlayışıyla İzmir'i yerli ve yabancı yatırımcıların yaşam bulduğu dünya kenti haline getirecek meslek odası olmak." şeklinde bildirilmiştir. Kuruluşun ideal geleceğini belirten, çalışanları ve yararlanıcıları tarafından nasıl algılanmak istediğini ortaya koyan, çekici ve iddialı bu vizyon bildirimini uygun görünmekle birlikte görece uzun olması nedeniyle akılda kalması zordur.

Temel değerler: "Proaktiflik, Kolaylaştırıcılık, Üye ve kent yararını gözetmek, Katılımcılık" şeklinde belirlenmiştir. Kuruluşun çalışma felsefesini, çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler ve idealleri, çalışanlar tarafından benimsenen değerleri içeren temel değerler uygun tanımlanmıştır.

Dış çevre, paydaş ve iç çevre analizleri Durum Analizi başlığı altında üçüncü bölümde yapılmıştır. Dış çevre analizinde politik çevre, ekonomik çevre, sosyal ve teknolojik çevre (PEST) analiz edilmiştir. Paydaş analizi bölümünde paydaşlar tespit edilmiş ve altı ana grup altında toplanmıştır, paydaşlarının önceliklendirilmesi ise grup analitik hiyerarşi yöntemi (AHP) ile yapılmıştır. İç çevre analizinde Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) yöntemi kullanılmıştır.

Geleceğe Bakış başlıklı dördüncü bölümde stratejik amaç ve hedefler, projeler, izleme ve

değerlendirmede kullanılan performans göstergeleri ile dengeli sonuç göstergeleri (DSG) tanımlanmıştır. Bu bölümde GZFT analizi sonuçlarından yola çıkılarak GZFT stratejileri, bu stratejilerden yola çıkarak da beş tane stratejik amaç belirlenmiştir. Stratejik amaçların altlarında stratejik hedefler tanımlanmıştır, fakat hedefler uygun olarak tanımlanmamıştır. Hedeflerin altına ise gerekçeler yazılmıştır. Örnek olarak aşağıdaki amaç ve hedef verilebilir.

"Stratejik amaç: Bölge Ekonomisini Güçlendirmek.

Stratejik hedef: Üyelerin ticari başarısını artırıcı faaliyetleri desteklemek."

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekir. Bu bilgiler ışığında bakıldığı zaman Stratejik hedefin eksik/hatalı tanımlandığı görülmektedir. Bu hedef ölçülebilir değildir, zaman çerçevesi belli değildir ve yeterince açık tanımlanmamıştır.

Planın izleme ve değerlendirilmesinde kullanılan DSG, örgütsel başarının ölçülmesinde kullanılan ve finansal başarının yanı sıra, finansal olmayan başarıyı da dikkate alan bütüncül bir yaklaşım ortaya koymaktadır. DSG örgütsel performansı dört boyutta ele alır: finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu. Oluşturulan her stratejik hedef, DSG'nin dört alanından en az birisi ile ilişkilendirilerek stratejik planın ilgili alanlarındaki başarısının hesaplanmasında kullanılmıştır. Bu stratejik hedefler ve DSG alanları arasındaki ilişki de tablolarla belirtilmiştir. Plan beşinci ve son bölümü olan Sonuç kısmıyla tamamlanmıştır.

Ege Bölgesi Sanayi Odası 2013-2016 Stratejik Planı beş bölümden ve toplam 31 sayfadan oluşmaktadır. Planın birinci bölümünde Giriş başlığı altında stratejik plan ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Stratejik planın ikinci bölümünde EBSO Hakkında başlığı altında Odanın tarihçesi, yasal yükümlülükler ve işlevleri, organizasyon yapısı ve faaliyet alanları aktarılmıştır. Üçüncü bölümde stratejik planlama süreci ele alınmış Odanın stratejileri ve alt stratejileri ile bu stratejilere ulaşmak için yapacağı faaliyetler belirlenmiştir. Bu bölümde mevcut durum analizi yapılarak misyon, vizyon, stratejik amaç ve değerler bildirilmiştir. Mevcut durum analizi sonucunda elde edilen güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler göz önüne

alınarak kuruluş, paydaş ve hizmetler alanında üç adet GZFT analiziyle stratejiler oluşturulmuştur. Elde edilen 25 adet stratejinin konsolide edilmesiyle altı adet kurum stratejisine ulaşılmıştır. Planda yer alan misyon, vizyon ve temel değerler şu şekildedir.

Misyon; “Misyonumuz, mükemmellik anlayışı ile üyelerimize belgelendirme, gözetim, eğitim ve bilgilendirme, araştırma ve ticaret geliştirme hizmetleri sunarak değer katmak ve paydaşlarımızla birlikte sanayinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmak.” şeklinde bildirilmiştir. Misyon bildirimini uygun görülmektedir, fazla uzun olmayıp anlatılmak istenen düşünce özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmiştir.

Vizyon: “Hizmetleriyle sanayinin global ölçekte üretim ve markalaşmasında ilk çözüm ortağı ve Türkiye'nin öncü sanayi odası olmak.” şeklinde bildirilmiştir. Vizyon bildirimini de uygun görülmektedir.

Temel Değerler: “Üye odaklılık, Şeffaflık, Hesap verebilirlik, Değişime ve gelişime açıklık, Güvenilirlik, İşbirliğine açıklık, Ekip çalışması, Liderlik ve öncülük, Evrensellik, İnsana saygı ve çevreye duyarlılık, Çözüm odaklılık, Çalışanların yaratıcılığına fırsat tanıma, Sosyal sorumluluk” şeklinde tanımlanmıştır ve uygun görülmektedir.

Planda tek bir stratejik amaç yer almaktadır: “Üyelerimize işbirliği anlayışı içerisinde, yenilikçi ve ulusal ölçekte referans alınacak hizmetler sunmak.” Fakat amacın altında bir hedef tanımlanmamış, sadece üç adet performans ölçüsü belirtilmiştir. Bunlar “müşteri memnuniyeti, işbirliği sayısı ve işbirliğinden yararlanan müşterilerin memnuniyet oranı” dır. Plan bu yönüyle eksiktir, doğru olanı amacın altında bu performans göstergeleri ile gözlenecek hedefin veya hedeflerin tanımlanması, ardından her bir hedef için bir veya daha fazla performans ölçüsünün belirtilmesidir.

Dördüncü bölümde Stratejiler ve Alt Stratejiler başlığı altında altı tane strateji ve 26 alt strateji tanımlanmıştır. Stratejiler için gerekçe yazılmış ardından her bir alt strateji için performans göstergeleri belirtilmiş ve yapılacak faaliyetler sıralanmıştır. Burada bazı eksik/hatalı tanımlamalar söz konusudur. Stratejiler stratejik amaç, alt stratejiler ise hedefler şeklinde isimlendirilmelidir. Burada stratejiler bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülmüştür, dolayısıyla stratejiler “strateji bir plandır” yaklaşımıyla ele alınmıştır. Hedefler

ölçülebilir, zaman çerçevesi belli ve yeterince açık tanımlanmış olmalıdır. Burada alt strateji ismiyle tanımlanan hedefin hem hatalı isimlendirildiği hem de eksik/hatalı tanımlandığı görülmektedir.

Örneğin bir faaliyet “Değişen mevzuata üyelerin daha hızlı uyumunu sağlayacak hizmetlerin geliştirilmesi.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama uygun değildir, çok geneldir ve maliyetlendirilebilir değildir. Bu faaliyet “Değişen mevzuata üyelerin daha hızlı uyumunu sağlamak için 7/24 ücretsiz danışmanlık hizmeti verecek bir çağrı merkezi kurulacaktır.” şeklinde tanımlanabilirse daha uygun bir tanım olacaktır.

Beşinci bölümde Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Yöntemi başlığı altında izleme/değerlendirme sürecinin nasıl ve kimler tarafından hangi periyotlarda raporlanacağı ve takip edileceği belirtilmiştir. Stratejik planın son bölümü olan altıncı bölümde ise 2010-2012 Stratejik Plan Değerlendirilmesi başlığı altında önceki stratejik planın eksiklikleri eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmiş ve tartışılmıştır.

İzmir Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği 2016-2018 Stratejik Planı yedi bölüm ve 65 sayfadan oluşmaktadır. Planın birinci bölümünde Birliğin tanıtımı yapılmakta olup, amacı, bünyesinde faaliyetler gösteren birimler ve görevleri, ana faaliyet alanları, hizmet anlayışı, hizmet verdiği üyeler ve bağlı odalar anlatılmıştır. Bu bölümde Hizmet Anlayışı alt başlığı altında misyon ve vizyon bildirimini yapılmış, politikalar açıklanmıştır.

Misyon; “Kurumsallık anlayışı çerçevesinde “Esnaf ve Sanatkar” için;

Uygun ve gerekli her ortamda /oluşumda nitelikli olarak temsil görevini yerine getirmek,

Akıl, bilim ve hukukun ışığında yol göstermek, değişen sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel koşullar ile teknolojik gelişmelere uyum sağlamalarına destek vermek,

İş ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlamak,

Demokratik karar süreçlerinde onlar adına etkin bir şekilde rol almak ve haklarını korumak,

Evrensel ahlak değerleri ve iyi iş yapma anlayışı ile oluşturulan Ahilik geleneğini yaşatmalarına, İzmir ve ülke ekonomisine, insanlığa katkılarının artarak devam etmesine öncülük etmektir.

“İnsanı Yaşat ki Devlet Yaşasın” prensibinden hareketle Birlik çalışmalarını yürütmektir.” şeklinde

bildirilmiştir. Bu misyon uzun olması sebebiyle özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır, akılda kalıcılığı zordur ve tekrarlar içermektedir (örneğin temsil görevi ile onlar adına rol almak aynı şeyi ifade etmektedir), uygun görünmemektedir.

Vizyon; “Bilgisini çağın teknolojisi ve iletişim imkânlarından, tecrübesini sürekli iyileştirme ve geliştirme ilkesinden alan, araştırmaya ve sürekli öğrenmeye dayalı “Üye Odaklı Fayda Yaratma” anlayışı çerçevesinde öncü meslek kuruluşu olarak sürdürülebilir biçimde esnaf ve sanatkara yol göstermek, böylece toplumsal fayda yaratmaktır.” şeklinde bildirilmiştir. Vizyon uygun görünmektedir, fakat uzun olması nedeniyle akılda kalması zordur. Diğer taraftan ulaşılması arzu edilen gelecek anlatılırken görevlerin tekrarının yapılması da vizyonu olması gereken biçimden uzaklaştırmıştır.

Politikalar; “İESOB’a bağlı tüm oda ve üyelere; “memnuniyet odaklı” hizmet sunmak,

Tecrübesi, güvenirliliği, hizmet kalitesi ve kalitedeki devamlılık prensibiyle üyelerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz ederek faydalı çözümler üretmek,

Teknolojik gelişmeleri takip etmek ve yeniliklere açık olmak, bağlı odaların/üyelerin sektörel yenilikler karşısında sürekli iyileşmesine ve gelişmesine katkı sağlamak,

İESOB’un çalışma sistemine tüm çalışanlarının ortak katılımını sağlamak,

Kurumsal iletişimi ilke edinmek,

Mevzuatı yorumlamak ve güncel süreçlerle ilişkilendirerek uygun hizmet yeterliliği konusunda yasal değişikliklerde teklif sunmak,

Sicil işlemlerinde çözüm odaklı süreçler planlamak,

Esnaf ve sanatkara yönelik iyileştirmeler yapmak ve kamuoyunda farkındalık yaratmak.” olarak belirtilmiştir.

Planın ikinci bölümünde Mevcut Durum Analizi başlığı altında stratejik planlama yaklaşımı tasarlanarak gerekli süreç adımları hazırlanmıştır. Birliğin içsel ve dışsal dinamikleri analiz edilerek ihtiyaçlar, iç ve dış çevre analizi yapılarak da Birliğin mevcut durumu ortaya çıkartılmıştır. İç ve dış çevre analizinde GZFT yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde Esnaf ve Sanatkarların Sorunları ve Çözüm Önerileri alt başlığı altında sorunlar ve çözüm önerileri tablo şeklinde verilmiştir. Bu bilgiler daha sonra stratejik hedeflerin oluşturulmasında rol oynamıştır. Üçüncü bölümde Ana Hedefler ve Stratejiler başlığı altında

kurumsal hedefler ve stratejiler ortaya koyulmuştur. Tanımlanan ana hedefler ve stratejilerin bazıları şu şekildedir:

“Güçlü ve nitelikli yönetim ve çalışan yapısı ile Türkiye’de öncü Birlik olmayı sürdürmek ve iyi uygulamalar ile tüm Türkiye’ye örnek olmak.

Esnaf ve Sanatkarların rekabet gücünün artmasına ve yeniliklere adapte olmasına destek olmak.

Esnaf ve sanatkara katma değer sağlayacak projeler yazılması konusunda danışmanlık hizmeti sunmak.”

Bu tanımlamaların hedef olarak isimlendirilmesi eksik/hatalı olmuştur, sadece stratejiler olarak tanımlanması daha uygun olacaktır. Burada stratejiler, örgütün kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşımaktadır, dolayısıyla stratejiler “strateji bir konumdur” yaklaşımıyla ele alınmıştır.

Planın dördüncü bölümünde Dönemsel Planlar başlığı altında yedi adet amaç, her amaç için hedefler, hedeflere ulaşmak için planlanan faaliyetler ve ölçüm için gerekli performans göstergeleri ortaya koyulmuştur. Örnek olarak aşağıdaki amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergeleri verilebilir.

“Stratejik amaç: Güçlü ve Öncü Birlik Olmak.

Hedef: Birliğin fiziki, teknolojik, bilişim ve insan kaynakları kapasitesini arttırarak odalara/üyelere daha iyi hizmet sunmak.

Faaliyet: İzmir halkının esnaf ile etkileşimini sağlayan bilgi yönetim yapısını kurmak ve etkin bir şekilde sürdürmek (Alo Esnaf).

Performans göstergeleri: Yayınlanan Esnaf Panorama sayısı, Kurumsal yönetim şekli”

Örnekteki hedefin eksik/hatalı tanımlandığı görülmektedir. Bu hedef ölçülebilir değildir ve zaman çerçevesi de belli değildir. Çok genel bir şekilde ifade edilmiş olması, maliyetlendirilebilir ve ölçülebilir özelliğinin olmaması yönüyle belirtilen faaliyet de eksik/hatalıdır. Performans göstergeleri ölçülebilir olmalıdır. “Kurumsal yönetim şekli” objektif olarak ölçülebilir bir gösterge gibi görünmemektedir.

Planın beşinci bölümünde İzleme ve Değerlendirme başlığı altında izleme ve değerlendirme prosedürleri belirtilmiştir. Altıncı bölümde Sonuç ve Değerlendirme başlığı altında stratejik plan değerlendirilerek varsayımlar ve hedeflenen durumlar ortaya konulmuştur. Stratejik planın her yıl gözden geçirilerek revize edileceği ve her dört

yılda bir yeniden hazırlanacağı öngörülmüştür. Planın yedinci ve son bölümü olan Fotoğraflar başlığı altında Birlikte ilgili bazı fotoğraflar paylaşılarak plan tamamlanmıştır.

İstanbul Sanayi Odası 2014-2016 Stratejik Planı altı bölüm ve 21 sayfadan oluşmaktadır. Planın birinci bölümü olan Giriş kısmında planla ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Planın ikinci bölümünde Stratejik Planlama Yaklaşımı'ndan bahsedilmiştir. Planın üçüncü bölümünde Durum Analizi başlığı altında "neredeyiz?" sorusuna cevap aranmıştır. Çevre analizi kısmında Dünyadaki ve Türkiye'deki Durum ve Beklentiler alt başlığında sanayi açısından Dünyadaki durumlar incelenmiş ve Odaya olan etkisi araştırılmıştır. İçsel analiz kapsamında; öncelikle kurumun iç yapısı analiz edilmiştir. Burada Odanın sahip olduğu en önemli kaynak olarak görülen insan kaynağına, organizasyon yapısına ve yetkinliklere yer verilmiştir. Çevre analizi ve içsel analiz çalışmalarından elde edilen bulgular ışığında Odanın GZFT analizi yapılmıştır. Planın dördüncü bölümünde Geleceğe Bakış başlığı altında misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar ve alt amaçlar bildirilmiştir.

Misyon; "İç ve dış paydaşları ile ulusal ve uluslararası kıyaslamalar, araştırmalar ışığında, bilgi, politika ve sistemler oluşturarak;

Sanayi şirketlerine yüksek değer katan yenilikçi hizmetler sunarak, sanayimizin sürdürülebilir gelişmesini desteklemek;

Sanayici imajını yücelterek, karar vericilere mevzuat oluşumu ve uygulamalarında katkıda bulunarak sanayi altyapısı ve iklimini pozitif yönlendirmektir." şeklinde bildirilmiştir. Bu bildirim uzun olması nedeniyle özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır. Misyon hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlamalıdır. Süreci anlatan kısımlar elimine edilerek kısaltılırsa daha uygun bir bildirim olacaktır.

Vizyon; "Sanayi iklimini yönlendiren etkili bir paydaş olarak, sanayi şirketlerimizin sürdürülebilir rekabet gücü ve yetkinliklerini artırarak Türk sanayini dünya ölçeğinde geliştiren bir kuruluş olmaktır." şeklinde bildirilmiştir, uygun görünmektedir.

Temel Değerler; "İstanbul Sanayi Odası; tüm çalışmalarında evrensel etik değerleri, sosyal sorumluluğu ve çevre duyarlılığını gözeterek şeffaf, katılımcı, tutarlı, güvenilir, kararlı, gerçekçi ve yenilikçi bir kuruluştur." şeklinde tanımlanmıştır, uygundur görünmektedir.

Stratejik alanlar ve konularla ilgili olarak gerçekleştirilen strateji belirleme çalışmalarına, yapılan iç ve dış paydaş toplantıları, analizler ve GZFT analizinden çıkan sonuçlar kaynak teşkil etmiştir. Analizler sonucunda stratejik amaçlar ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak alt amaçlar tespit edilmiştir. Stratejik amaçlar ve alt amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetler yıllık olarak planlanmış ve planın ekinde verilmiştir. Burada bazı eksik/hatalı tanımlamalar söz konusudur. Örnek olarak aşağıdaki alt amaçlar, faaliyetler ve performans göstergeleri verilebilir.

"Alt amaçlar: Medya ve kamuoyu ile iletişimi geliştirmek

Faaliyetler: Kamuoyu ile iletişimi güçlendirecek projeler üretilmesi

Performans göstergeleri: İSO'nun sosyal medyada görünürlüğünün sağlanması"

Alt amaç diye belirtilen kavram hatalı tanımlanmıştır. Stratejik amaçlara yönelik olarak hedefler belirlenir. Buradaki alt amaç kavramı hedef şeklinde isimlendirilmelidir ve bu hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekir. Burada alt amaç ismiyle tanımlanan hedefin hatalı isimlendirildiği ve hatalı tanımlandığı görülmektedir. Faaliyet de çok genel olarak tanımlanmıştır, maliyetlendirilebilir değildir. Ayrıca hedefin gerçekleşmesine ne ölçüde katkı sağlayacağı tanımlanmamıştır. Bu yüzden hedeflere yönelik olarak belirlenen faaliyetler uygun değildir. Diğer yandan performans göstergeleri ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenilir veri sunacak nitelikte olmalıdır. Fakat belirtilen performans göstergesi ölçülebilir veri sunacak nitelikte görünmemektedir.

Planın beşinci bölümünde Maliyetlendirme başlığı altında stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetlerin kaynak ihtiyacı şubeler bazında tanımlanmıştır. Maliyetler de yıllık faaliyet planları ve hedefleri ile aynı tabloda gösterilmiş ve planın ekinde verilmiştir. Planın altıncı ve son bölümü olan İzleme ve Değerlendirme kısmında; "performans göstergeleri, hedef/gerçekleşme değerleri ve sorumlularının yer aldığı "Stratejik Hedef İzleme Tablosu" aracılığıyla, üçer aylık ara dönemlerde izlenmekte, yıllık bazda raporlanmaktadır." şeklinde açıklama yapılarak plan tamamlanmıştır.

Ankara Sanayi Odası 2012-2016 Stratejik Planı toplam beş sayfadan oluşmaktadır. Planın içeriği tablolar halinde belirtilmiştir. Beş ana strateji belirlenmiş ve bunların stratejik hedefleri,

faaliyetleri, sorumluları, koordinatörleri, performans göstergeleri tablo şeklinde bildirilmiştir. Planda yer alan misyon ve vizyon bildirimleri aşağıdaki gibidir.

Misyon; “Ankara sanayisinin yüksek katma değer üretmesine, rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak ve başta ilimiz olmak üzere ülkemizin ekonomik, teknolojik, sosyal gelişiminde yol gösterici olmak.” şeklinde bildirilmiştir ve uygun görünmektedir.

Vizyon; “Başkenti sanayi ve teknolojiye lider yapmak.” şeklinde bildirilmiştir, uygun görünmektedir.

Tablolarda belirtilen planın beşinci ana stratejisi olan Kaynak Yönetimi’ne göre belirlenen

“Stratejik hedef: Bina, donanım ve malzeme yönetilmesi

Faaliyetler: Uygulama esaslarının belirlenmesi

Performans Göstergeleri: Sürecin tanımlanarak yürürlüğe alınması” şeklindedir.

Burada hedef ölçülebilir değildir, zaman çerçevesi belli değildir ve yeterince açık tanımlanmamıştır, dolayısıyla eksik/yanlış tanımlandığı görülmektedir. Faaliyet tanımlaması da uygun değildir. Çok genel bir tanımlama yapılmıştır, maliyetlendirilebilir değildir. Performans göstergeleri de veri sunacak nitelikte görünmemektedir.

Değerlendirme kısmında; “Stratejik plan gözden geçirme üç aylık periyotta Yönetim Kurulu tarafından, Stratejik plan izleme ise aylık periyotta Genel Sekreterlik ve birim yöneticilerinden oluşan Stratejik Plan Kurulu tarafından yapılır.” şeklinde açıklama yapılarak plan tamamlanmıştır.

Plan genel olarak incelendiğinde bir stratejik planda yer alması gereken temel unsurların eksik olduğu görülmektedir. Planda durum analizi (GZFT analizi vb.), katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama, ana stratejilere ait en az bir amaç bildirim, belirtilen hedefler ölçülebilir bir şekilde ifade edilmediğinden ölçüm kriterleri bulunmamaktadır. Hazırlanan stratejik plan uygun görünmemektedir.

Ankara Ticaret Odası 2016-2019 Stratejik Planı beş bölüm ve 87 sayfadan oluşmaktadır. Planın birinci bölümünde Giriş başlığı altında Ankara’nın ekonomisi, sanayisi, teknolojik ve bilimsel üretiminden bahsedilmiştir. Ayrıca Odanın tarihçesine de değinilmiştir. İkinci bölümde Yönetici Özeti başlığı altında stratejik planlama sürecine genel bir bakış yapılmış, planda beş temel amacın

olduğu belirtilmiş, bu amaçlara ilişkin kurgulanan hedeflere değinilmiş ve planlama sürecindeki aşamalardan sorumlu kişiler belirtilmiştir. Planın üçüncü bölümü Mevcut Durum Analizi başlığı altında oluşturulmuştur. Bu bölümde Odanın mali kaynakları, insan kaynakları, fiziksel kaynakları ve teknolojik kaynaklarının analizi yapılmıştır. Ticari iştirakleri ve organizasyon şeması tanımlanmıştır. Hizmetler ve destek faaliyetleri olarak iki ana başlıkta yer alan süreçlerin analizleri yapılmıştır. Paydaş analizi çalışması ile paydaşlar önem sırasına konmuştur. PEST ve GZFT analizleri yapılmıştır. Planın dördüncü bölümü olan Geleceğin Planlaması başlığı altında misyon, vizyon ve temel değerler bildirilmiştir.

Misyon; “ATO, iş ilişkilerinde dürüstlüğü, güveni, disiplini, mesleki ahlak ve dayanışmayı hakim kılmak üzere yasal görevlerinin yanında girişimci bireylere; ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel sorunları karşısında “biz duygusu”ndan hareketle “Sen kazan Ülken kazansın” anlayışının kazandırılmasını misyon olarak seçmiş bulunmaktadır.” şeklinde bildirilmiştir. Uygun görünmekle birlikte uzun olması nedeniyle özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır.

Vizyon; “Türkiye’nin ekonomisinin ticaret-bilgi-iş ahlaki etkileşimine dayalı olarak büyüme, kalkınma ve dönüşümünün sağlanması konusunda katalizör olan güçlü bir sivil toplum kuruluşu olmaktır.” şeklinde bildirilmiştir ve uygun görünmektedir.

Temel Değerler; “Üyelerini daima hoş karşılamak ve onların memnuniyeti için çaba göstermek, Üyelerinin iyi bir dinleyicisi olmak ve onların meselelerine, ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmak, Zamanı, yetenekleri ve kaynakları etkin olarak kullanmak, Geliştirici, destekleyici ve ilerici olmak.” şeklinde tanımlanmıştır.

Planın beşinci bölümü olan İzleme ve Değerlendirme kısmında stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecine değinilmiştir; “Hedefler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, bunların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususlar belirlenmiştir. Faaliyetler, üç ayda bir gerçekleştirilen “Akreditasyon İzleme Komitesi” tarafından gözden geçirilmekte, ilerlemeyen faaliyetlere ilişkin önlemler ve yapılması gereken faaliyetler kararlaştırılmaktadır. Stratejik Plan’ın genel durumu ile ilgili Yönetim Kurulu’na aylık olarak bilgi verilmektedir” şeklinde açıklanarak bu bölüm tamamlanmıştır.

Ayrıca planda üç ek yer almaktadır. Ek1’de stratejik plan amaç-hedef-faaliyet, maliyet-bütçe kalemleri, performans kriterleri ve hedef sorumluları tabloları yer almaktadır. Bu tablolarda beş temel amaç ve bunlara ilişkin kurgulanan hedefler belirtilmiştir. Örnek amaç, hedef ve faaliyetler aşağıdaki gibidir.

“Amaç: Kurumsal yapının güçlendirilmesi

Hedef: Oda birimlerinde reorganizasyon çalışmaları yürütülecektir.

Faaliyet: Durum analizi yapılması

Performans göstergesi: Rapor”

Burada verilen hedef ölçülebilir değildir, zaman çerçevesi belli değildir ve yeterince açık tanımlanmamıştır, dolayısıyla eksik/yanlış tanımlandığı görülmektedir. Faaliyet için ise çok genel bir tanımlama yapılmıştır, maliyetlendirilebilir değildir. Ayrıca hedefin gerçekleşmesine ne ölçüde katkı sağlayacağı tanımlanmamıştır. Bu yüzden hedefe yönelik olarak tanımlanan faaliyet uygun belirlenmemiştir. Performans göstergesinin bir birimden oluştuğu da belirtilmiştir, bu gösterge ölçülebilir veri sunacak nitelikte görünmemektedir ve açık bir şekilde belirtilmemiştir, uygun değildir. Ek2’de mevzuatla ilgili bilgiler verildikten sonra Ek3’te Odacılık kavramından bahsedilerek plan tamamlanmıştır.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası 2015-2018 Stratejik Planı beş bölüm ve 91 sayfadan oluşmaktadır. Planın birinci bölümünde Giriş başlığı altında Bursa ekonomisine genel bakış, Bursa’da istihdam ve Odanın tarihçesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Planın ikinci bölümünde Yönetici Özeti başlığı altında 2015-2018 dönemi için yapılan stratejik planlama süreci ile ilgili bilgiler verilmiştir. Planın üçüncü bölümünde Mevcut Durum Analizi başlığı altında kaynakların analizi, organizasyon şeması, Odanın hizmetlerinin ve kurumsal kapasitesinin değerlendirilmesi, süreçlerin analizi, paydaşların belirlenmesi ve GZFT analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Planın dördüncü bölümü olan Gelecek Planlaması başlığı altında misyon, vizyon ve değerler bildirilmiştir.

Misyon; “Bursa iş dünyasının ve üyelerinin ihtiyaçlarına kaliteli çözümler sunan, üyelerinin rekabetçiliğini arttıracak projeleri hayata geçiren, hizmette üye memnuniyetini temel alan, üyeler arası ilişkilerde ticari ahlakın öne çıkmasına önem veren, yurt içi ve yurt dışı eğitim, iş gezisi, etkinlikler yoluyla üyelerimizin iş potansiyellerinin gelişmesine ve tanıtılmasına maddi ve organizasyonel destek

veren, üyelerimizin kendi aralarındaki ihtilafları ve devlet ile arasındaki ilişkileri 5174 sayılı Kanun çerçevesinde hukukun üstünlüğüne ve tarafsızlığa dayanarak çözmeyi hedefleyen bir kuruluş olmak.” şeklinde bildirilmiştir. Misyon bildiriminde kurumun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi gerekir. Bu bildirim uzun olması nedeniyle özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır ve içerisinde temel değerleri tanımlayan ifadeler mevcuttur. Değerleri anlatan kısımlar elimine edilerek kısaltılırsa daha uygun bir bildirim olacaktır.

Vizyon; “Bursa’nın ekonomik, sosyal ve kültürel dönüşüm ve gelişiminde aktif rol alarak, Türkiye’nin tasarım, inovasyon, Ar-Ge, çevreye duyarlı yüksek teknoloji, katma değeri yüksek ürün ve markalaşmaya dayalı büyüme hedeflerinde Bursa’yı merkez konumuna getirecek projeleri hayata geçirerek Türkiye’de ve dünyada örnek gösterilen öncü bir kurum olmak.” şeklinde bildirilmiştir. Vizyon ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olmalıdır. Buradaki bildirim uzun olması nedeniyle akılda kalması zordur. Ulaşmak istenen noktaya nasıl ulaşılabileceğini anlatan kısımlar elimine edilerek kısaltılırsa daha uygun bir bildirim olacaktır.

Değerler; “Tasarrufa önem vermek, Ekip çalışmasını teşvik etmek, İş sağlığı ve iş güvenliğine önem vermek, Müşteri odaklılık, Sürekli iyileştirmek ve yenilikçilik, Tarafların beklentilerini önemsemek, Çevreyi korumak, İnsana önem vermek, Güvenilirlik, Araştırmacılık, Verimlilik, Dinamizm” şeklinde tanımlanmıştır.

Planın beşinci ve son bölümü olan İzleme ve Değerlendirme kısmında planın etkin bir şekilde takip edilmesi amacıyla “Stratejik Plan İzleme ve Takip Yazılımı” kullanıldığı belirtilmiştir. Yazılım kapsamında, hedefler bazında sorumlular, kullanılacak kaynaklar ve takvimlendirme yapılmıştır. Buna ek olarak yazılım bünyesinde bulunan yıllık iş planları ile aylık bazda yapılacak faaliyetler takip edilmekte, yazılım vasıtasıyla hedeflerden sorumlu kişilere, faaliyet öncesi ve sonrasında e-posta ile bilgilendirmeler yapılmaktadır. Faaliyetler, üç ayda bir gerçekleştirilen “Akreditasyon İzleme Komitesi” tarafından gözden geçirilmekte, ilerlemeyen faaliyetlere ilişkin önlemler ve yapılması gereken faaliyetler kararlaştırılmaktadır.

Stratejik planda amaç-hedef-faaliyet, maliyet-bütçe kalemleri, performans kriterleri ve hedef sorumluları bilgileri tablolar halinde belirtilmiştir.

Amaçlar, hedefler ve faaliyetlerden örnekler aşağıdaki gibidir.

“Amaç: Kurumsal yapının etkinleştirilmesi

Hedef: Örgütsel yapı (organizasyonel yapı) etkin hale getirilecektir.

Faaliyet: Çalışma ekibinin kurulması

Performans göstergeleri: Eğitim sayısı”

Buradaki hedef ölçülebilir değildir, zaman çerçevesi belli değildir ve yeterince açık tanımlanmamıştır, eksik/yanlış tanımlandığı görülmektedir. Faaliyet için ise çok genel bir tanımlama yapılmıştır ve maliyetlendirilebilir değildir. Ayrıca hedefin gerçekleşmesine ne ölçüde katkı sağlayacağı da tanımlanmamıştır. Bu yüzden uygun değildir. Planda faaliyetlere ilişkin performans göstergeleri ayrı bir tablo şeklinde belirtilmiştir. Örnek performans göstergesi ölçülebilir niteliktedir ve uygundur. Ekte amaç, hedef ve faaliyetlerin açıklamaları, mevzuat ve Oda ile ilgili bilgiler verilerek plan tamamlanmıştır.

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası 2013-2016 Stratejik Planı beş bölüm ve 47 sayfadan oluşmaktadır. Birinci bölümde Önsöz vardır. İkinci bölümünde Stratejik Planlama Çalışmaları başlığı altında plan çalışmaları hakkında genel bilgiler verilip, GZFT analizi yapılmıştır. Planın üçüncü bölümünde Mevcut Durum Analizi başlığı altında Odanın içinde bulunduğu durum analiz edilmiştir, Ticaret ve Sanayi Odalarının işlevleri ve Türkiye’deki durumu incelenmiştir. Bu bölümün devamında Odanın misyon, vizyon ve ilkeleri bildirilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir.

Misyon: “Üyelerimizin müşterek ihtiyaçlarını karşılayarak ekonomik faaliyetleri genel menfaatlere uygun olarak geliştirmek, üyelerin birbiri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak.” şeklinde bildirilmiştir, uygun görünmektedir.

Vizyon: “Antalya’nın ve bölgemiz iş aleminin gelişiminde öncü kurum olmak.” şeklinde bildirilmiştir ve uygun görülmektedir.

İlkeler: “Etkin, hızlı, kaliteli hizmet vermek, Üyelerimizle sağlıklı iletişim kurarak oda-üye bütünleşmesini sağlamak.” şeklinde tanımlanmıştır.

Planın dördüncü bölümünde Odanın 2013-2016 Dönemi Stratejik Vizyonu ve Öncelikleri başlığı altında bildirilen vizyonda iyileştirmeler yapılarak revize edileceği belirtilmiştir. Ayrıca üye hizmetlerini geliştirmek, ticaret ahlakını geliştirmek gibi Odanın öncelikleri de tanımlanmıştır. Beşinci

bölümde stratejik plan çalışmaları kapsamında yapılan, paydaşların memnuniyet düzeylerini ölçmeyi amaçlayan, dış paydaş anket raporu verilmiştir. Plan araştırma sonuçları ile ilgili genel bilgilere yer verilerek tamamlanmıştır.

Ülkemizin ilk beş büyük şehrinde bulunan, toplam sekiz meslek odasının stratejik planları incelendiğinde benzer önemli eksiklikler göze çarpmaktadır. Durum analizi kapsamında yapılması oldukça faydalı olan PEST analizi sadece iki oda tarafından yapılmıştır. Misyon bildirimleri genellikle çok uzundur, özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır. Genelde uzun bir şekilde bildirilen vizyonların da akılda kalması zordur ve eksiklikler içermektedir. Hedef belirleme kuralları dikkate alınmamış, ölçülemeyen ve zaman çerçevesi belli olmayan hedefler tanımlanmıştır. Hedeflere ulaşmak için tanımlanan bazı faaliyetler de maliyetlendirilebilir değildir. Yine tanımlanan bazı performans göstergeleri ölçülebilir değildir. Planlar yenilendiğinde Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nun dikkate alınması ve uygulanması, temel eksiklikler tamamlanması ve hataların düzeltilmesi için gerekli ve yeterli olacaktır.

3. TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube 2018-2022 Stratejik Planı

3.1. Hazırlık Çalışmaları

Makina Mühendisleri Odası’na yurt içinde ve yurt dışında Makina, Endüstri, İşletme, Uçak, Havacılık, Uzay, Mekatronik, Sistem, İmalat, Üretim, Üretim Tekniği, Üretim Sistemleri, Otomotiv, Endüstriyel Tasarım, Enerji Sistemleri, Makina ve İmalat ile Raylı Sistemler Mühendisliği öğretimi yapan üniversitelerden (ya da TMMOB Genel Kurul ve Yönetim Kurulu kararlarıyla TMMOB Makina Mühendisleri Odasına girmeleri kabul edilen diğer mühendislik disiplinlerinde) mezun olarak diploma almış, Türkiye sınırları içinde meslek ve sanatlarını uygulamaya yasal yetkili mühendisler üye olabilir.

1969 yılında Oda Genel Kurulunda verilen önerge üzerine 159 üye ile kurulan İzmir Şubenin üye sayısı 2019 yılı itibarıyla 11 bini aşmıştır. İzmir Şube üç ayrı mekânda amaçları doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

2018-2022 yıllarını kapsayacak stratejik planın hazırlanma sürecine girildiği 28. Dönem Şube Yönetim Kurulu tarafından karar altına alınmıştır. Bu bağlamda yapılacak çalışmaların koordinasyonunun

Stratejik Plan Çalışma Grubu tarafından yapılacağı bildirilmiş ve tüm çalışanlardan çalışma grubunun yapacağı bilgilendirmelerin önemle takip edilmesi istenmiştir. Çalışma grubu, stratejik planlama çalışmalarını doğrudan yürüten ve Şube Yönetim Kuruluna belirli dönemlerde raporlar sunarak, yönetimin önerileri doğrultusunda çalışmalarına devam eden ekiptir ve Yönetim Kurulu ile Şube çalışanlarından seçilen toplam yedi kişiden oluşmuştur. Çalışma grubu üyelerinin belirli bir düzeyde stratejik planlama kavramlarına hâkim

olmaları beklenmektedir, bu nedenle verilen eğitimlerle gerekli kavramlar özümsetilmiş ve teknikler öğretilmiştir.

MMO İzmir Şube Stratejik Planlama Modeli Şekil 1’de gösterilmiştir. Modele uygun stratejik planlama çalışmaları Şekil 2’de verilen iş takviminde gerçekleştirilmiştir. Stratejik plan, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Kurs Notları dikkate alınarak hazırlanmıştır.

HAZIRLIK PROGRAMI				
Stratejik Planlama Yöntem ve Kapsamı				
Stratejik Plan Çalışma Grubu ve Danışmanlar				
Stratejik Planlama İş Takvimi				
DURUM ANALİZİ				
Tarihsel Gelişim	Mevzuat Analizi	Faaliyet Alanları ile Hizmetlerin Belirlenmesi	Paydaş Analizi	Kurum İçi ve Dışı Analizi PEST Analizi GZFT Analizi
GELECEĞE YÖNELİM				
Vizyonun Belirlenmesi	Misyonun Belirlenmesi	Temel İlke ve Değerlerin Belirlenmesi		
	Temaların Belirlenmesi			
	Stratejik Amaçların Belirlenmesi			
	Hedeflerin Belirlenmesi			
	Stratejiler			
İZLEME VE DEĞERLENDİRME				

Şekil 1. MMO İzmir Şube Stratejik Planlama Modeli

STRATEJİK PLANLAMA ADIMLARI	2017							
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Ekim	Aralık
A-HAZIRLIK PROGRAMI								
A.1. İş Adımlarının Belirlenmesi	X							
A.2. İş Takvimi Hazırlanması	X							
A.3. Hazırlık Programının Yayım Süreci	X							
B-DURUM ANALİZİ								
B.1. Tarihsel Gelişim		X						
B.2. Mevzuat Analizi		X						
B.3. Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler		X						
B.4. Paydaş Analizi								
B.4.1. Paydaş Belirleme Çalışmaları			X					
B.4.2. Paydaş Faaliyet Alanları Matrisi			X					
B.4.3. Paydaş Etki-Önem Matrisi			X					
B.4.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması				X				
B.4.5. Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi				X				
B.5. Kurum içi ve kurum dışı analiz								
B.5.1. Organizasyon Yapısının Belirlenmesi			X					
B.5.2. İstatistiksel veriler			X					
B.5.3. PEST Analizi			X					
B.5.4. GZFT Analizi			X					
B.6. Durum Analizi Raporunun Hazırlanması				X				
C-GELECEĞE YÖNELİM								
C.1. Misyon, Vizyon, Temel İlke ve Değerler				X				
C.2. Temalar				X				
C.3. Stratejik Amaçlar					X			
C.4. Stratejik Hedefler					X			
C.2. Stratejiler				X				
D- İZLEME VE DEĞERLENDİRME								
E- TASLAĞIN YÖNETİM KURULUNA SUNULMASI								
						X		
F- DÜZELTME, ONAY VE YAYIM								
								X

Şekil 2. TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube Stratejik Plan İş Takvimi

3.2. Stratejik Plan

Stratejik plan 28. Dönem Yönetim Kurulu Üyeleri, Stratejik Plan Çalışma Grubu üyeleri ve çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır. Süreçle ilgili danışmanlık hizmeti yazarlar tarafından gönüllülük esasıyla yürütülmüştür. Dört bölüm ve 34 sayfadan oluşan planın birinci bölümünde *Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları* başlığı altında hazırlık programı aktarılmış, *Stratejik Planlama Modeli* ve *Stratejik Plan İş Takvimi* verilmiştir.

İkinci bölümde *Durum Analizi* başlığı altında tarihsel gelişim anlatılmış, mevzuat analizi özetlenmiş, Şubenin yürüttüğü hizmet ve faaliyetler 15 ana başlık altında listelenmiştir.

Şubenin faaliyetleriyle ilgisi olan, Şubeden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya Şubeyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar

olarak tanımlanan toplam 66 paydaş, neden paydaş oldukları sorusu da cevaplanarak belirlenmiştir. Paydaşlar ile faaliyetler arasındaki ilişkiler *Paydaş Faaliyet Alanları Matrisinde* gösterilmiştir. Bu matris paydaşların ve faaliyetlerin doğru belirlenip belirlenmediğinin sağlamanın yapılması açısından da önemlidir. Her paydaşın en az bir faaliyetle, her faaliyetin de en az bir paydaşla ilgili olması gerekmektedir. Ardından, paydaşlar değerlendirilerek örnek bir bölümü Tablo 1'de gösterilen *Paydaş Etki-Önem Matrisi* oluşturulmuştur. Bu matriste etki, paydaşın Şubenin faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise Şubenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade etmektedir. Paydaşların bazılarıyla yapılan toplantılar aracılığıyla görüşleri alınmıştır.

Tablo 1
Paydaş Etki-Önem Matrisi

		ETKİ	
		ZAYIF	GÜÇLÜ
ÖNEM	ÖNEMSİZ	ESSİAD Asansör Sektör Dernekleri Kiracı (SGB) Ürün ve Hizmet Satın Aldığımız Firmalar Akademik Meslek Odaları Sendikalar EBSO İTO	İZMİRGAZ TTMD İzmir Şube LPG Montaj Firmaları Fuar Firmaları Kongre Merkezi Hizmet Satın Alanlar SGK TÜV Türk
	ÖNEMLİ	TMMOB İzmir İKK Oda Organlarında Görev Alan Üyelerimiz Şube MİEM Eğiticileri İşsiz Üyeler Şube SMM Üyeleri MMO Şubeleri Tez-Koop-İş Sendikası Oda Onur Kurulu TMMOB TMMOB'a Bağlı Diğer Odalar	Şube Yönetim Kurulu Şube Üyesi Oda Delegeleri Şube Üyeleri MMO Genel Merkezi Şube Temsilcilikleri Şube Teknik Görevlileri Şube TİSli Çalışanları Şube İşyeri Temsilcileri Şube Komisyon Üyeleri Şube Öğrenci Üyeleri Oda Denetleme Kurulu

Kurum İçi ve Kurum Dışı Analiz başlığı altında öncelikle Şubenin organizasyon yapısı aktarılmış ve istatistiksel veriler ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Sonrasında PEST Analiz ile Şubeyi etkileyebilecek

dışsal değişimler değerlendirilmeye ve politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. PEST Analizinin örnek bir bölümü Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
PEST Analizi

POLİTİK (SİYASİ) FAKTÖRLER	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma alanlarımızı ve faaliyetlerimizi ilgilendiren konularda mevcut hükümetin uyguladığı politikalar ve politikalara bağlı olarak yayınladığı yasa, yönetmelik ve diğer düzenlemeler • Kamu kurum ve kuruluşlarının aldığı kararlar
EKONOMİK FAKTÖRLER	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası ekonomik krizler • Merkez Bankasının faiz kararları • Mal ve hizmet üretim sektörlerinde kapasite kullanım oranlarındaki küçülme
SOSYAL (TOPLUMSAL) FAKTÖRLER	<ul style="list-style-type: none"> • Her alanda örgütsüzleşme • Göçler sebebiyle oluşan kültürel çatışmalar • Hızlı ve plansız şehirleşme • Ülke genelinde artan işsizlik
TEKNOLOJİK FAKTÖRLER	<ul style="list-style-type: none"> • Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0) • Bilişim teknolojisi kullanımında artış • Ar-Ge çalışmalarındaki artış eğilimi

Bu bölümde son olarak GZFT Analizi ile Şubenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler tespit edilmiştir. GZFT Analizinin örnek bir bölümü aşağıda verilmiştir.

GÜÇLÜ YÖNLER

1. Varlığı Anayasa ile güvence altına alınmış kamu kurumu niteliğinde bir mesleki demokratik kitle örgütü olması
2. Akreditasyon sistemine sahip olması
3. Uzmanlaşmış çalışanların varlığı
4. Mesleğe yönelik ulusal çapta önemli etkinlikleri organize etmesi
5. Muhatapları tarafından güven ve saygı duyulan bir kurum olması

ZAYIF YÖNLER

1. Çalışmalarında kamu yararını gözetmediği için bazı önerilerinin rantçı siyasi odaklar tarafından dikkate alınmaması

2. Basın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği
3. İş geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması
4. Örgütlenme çalışmalarının ve üyeye etkileşimin istenilen düzeyde olmaması
5. Bütçe kısıtları, ücret politikası vb. nedenlerle sektörde daha yüksek ücretlerle iş bulabilen uzmanlaşmış çalışanların istihdamını sürdürmemesi

FIRSATLAR

1. Çalışma alanının ekonomik ve kültürel açıdan yatırıma elverişli olması
2. Çalışma alanında gelişime açık organize sanayi ve serbest bölgelerin bulunması
3. Çalışma alanında köklü ve güçlü üniversitelerin varlığı
4. İletişim teknolojilerindeki gelişme
5. Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0)

TEHDİTLER

1. İktidarlar tarafından yapılan yasal düzenlemelerle yetki alanlarının daraltılması
2. Lokasyondaki artan yapılaşmaya rağmen yol vb. altyapıların iyileştirilmemesi
3. Hükümetler ve yerel yönetimler arasındaki siyasi çekişmeler nedeniyle bölgemizdeki kamu yatırımlarının azlığı
4. Her alanda örgütsüzleşme
5. Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0) ile oluşabilecek işsizlik

Geleceğe Yönelim başlıklı üçüncü bölümde misyon, vizyon ve temel değerler bildirilmiştir.

Misyon; “MMO İzmir Şubesi; Anayasaya ve Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Kanununa dayanan, kamu kurumu niteliğinde bir mesleki demokratik kitle örgütü olan Makina Mühendisleri Odası'nın Ana Yönetmelik ve diğer yönetmeliklerde tanımlı görevlerini, üye, ülke ve toplum yararları doğrultusunda İzmir ve Manisa illerindeki yürütücüsüdür.” şeklinde bildirilmiştir.

Vizyon; “Çağdaş, demokratik ve sürdürülebilir sanayileşen bir ülke, planlı, sağlıklı, temiz ve güvenli bir kentleşme için; daha güçlü, daha örgütlü ve daha etkin bir meslek odası olmak.” şeklinde bildirilmiştir.

“Şube çalışmaları; odağında insanı alarak emekten, barıştan, eşitlikten, özgürlükten, demokrasiden yana, toplumsal cinsiyet eşitliğine inanan ve her türlü gericiliğe, ırkçılığa, ayrımcılığa karşı birarada yaşamı savunan bir anlayışla yürütülür.” girişiyle başlanarak temel değerler toplamda 21 maddede aktarılmıştır.

Şubenin stratejik amaçları üç tema başlığı altında gruplandırılmıştır. Bunlar;

“1. TEMA: Şube Örgütsel/Kurumsal Yapısı

2. TEMA: Bilim, Teknoloji ve Sanayileşme

3. TEMA: Yerel Yönetimler İle İlişkiler” şeklindedir.

Her temanın altında stratejik amaçlar ve amaçlar için ölçülebilir hedefler tanımlanmıştır. Aşağıda örnek olarak ilk temaya ilişkin bir amaç ve amaca yönelik bir hedef verilmektedir.

“1. TEMA: Şube Örgütsel/Kurumsal Yapısı

Stratejik Amaç: Siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki evrensel gelişmelerin yerelimize yansımalarını üyelerimizle birlikte tartışma olanaklarını sağlayacak ortamlar (söyleşi, konferans, arama toplantıları vb.) yaratılacaktır.

Hedef: Üyelerin aidiyet duygularının geliştirilmesi, oda çalışmalarına katılımın artırılması amacıyla her çalışma döneminde 1 kez örgütlenme konusunda bir çalıştay düzenlenecektir.”

Bu bölüm PEST Analizi dikkate alınarak ve GZFT Analizinden yola çıkılarak belirlenen 12 adet stratejiyi gösteren GZFT Stratejileri tablosu ile sona ermiştir. GZFT Stratejileri tablosunun örnek bir bölümü Tablo 3’de verilmiştir. Belirlenen stratejiler şu şekildedir:

1. İzmir ve Manisa merkezli bilimsel/kültürel/ sektörel/toplumsal etkinliklerin büyük çoğunluğunun Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi’nde yapılmasını sağlamak.
2. Yeni üyeler kazanmak.
3. İşsiz üye sayısını azaltmak.
4. Mevcut hizmet ve faaliyetlerimizi yaygınlaştırmak.
5. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını yaygınlaştırmak.
6. Oda merkezli Üniversite-Oda-Sanayi ortak projeleri geliştirmek.
7. Erişilebilirliği arttırmak.
8. Üye ve toplumla etkileşimi arttırmak.
9. Üyelerimizi dördüncü sanayi devrimine (Endüstri 4.0) hazırlamak.
10. Çalışanları uzmanlaştırmak ve uzman çalışan istihdamını sürdürülebilir kılmak.
11. Kurum içi etkileşimi arttırmak.
12. Kurul toplantılarına katılımı arttırmak.

Tablo 3
GZFT Stratejileri

<p>Kurum içi</p> <p>Dış Çevre</p>	<p>Güçlü Yönler</p> <p>1) Varlığı Anayasa ile güvence altına alınmış kamu kurumu niteliğinde bir mesleki demokratik kitle örgütü olması</p> <p>2) Akreditasyon sistemine sahip olması</p> <p>3) Uzmanlaşmış çalışanların varlığı</p> <p>4) Mesleğe yönelik ulusal çapta önemli etkinlikleri organize etmesi</p> <p>5) Muhatapları tarafından güven ve saygı duyulan bir kurum olması</p>	<p>Zayıf Yönler</p> <p>1) Çalışmalarında kamu yararını gözetmediği için bazı önerilerinin rantçı siyasi odaklar tarafından dikkate alınmaması</p> <p>2) Basın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği</p> <p>3) İş geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması</p> <p>4) Örgütlenme çalışmalarının ve üyeyle etkileşimin istenilen düzeyde olmaması</p> <p>5) Bütçe kısıtları, ücret politikası vb. nedenlerle sektörde daha yüksek ücretlerle iş bulabilen uzmanlaşmış çalışanların istihdamını sürdürmemesi</p>
<p>Fırsatlar</p> <p>1) Çalışma alanının ekonomik ve kültürel açıdan yatırıma elverişli olması</p> <p>2) Çalışma alanında gelişime açık organize sanayi ve serbest bölgelerin bulunması</p> <p>3) Çalışma alanında köklü ve güçlü üniversitelerin varlığı</p> <p>4) İletişim teknolojilerindeki gelişme</p> <p>5) Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0)</p>	<p>GF Stratejileri</p> <p>- İzmir ve Manisa merkezli bilimsel/kültürel/sektörel/toplumsal etkinliklerin büyük çoğunluğunun Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi'nde yapılmasını sağlamak. (F:1,4,5-G:3,4,5)</p> <p>- Yeni üyeler kazanmak. (F:1,2,3,4,5-G:1,3,4,5)</p> <p>- İşsiz üye sayısını azaltmak. (F:1,2,4,5-G:4,5)</p> <p>- Üyelerimizi dördüncü sanayi devrimine (Endüstri 4.0) hazırlamak. (F:2,3,4,5-G:3,4,5)</p>	<p>ZF Stratejileri</p> <p>- İzmir ve Manisa merkezli bilimsel/kültürel/sektörel/toplumsal etkinliklerin büyük çoğunluğunun Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi'nde yapılmasını sağlamak. (F:1,4,5-Z:3)</p> <p>- Yeni üyeler kazanmak. (F:1,2,3,4,5-Z:2,4)</p> <p>- İşsiz üye sayısını azaltmak. (F:1,2,4,5-Z:5)</p>
<p>Tehditler</p> <p>1) İktidarlar tarafından yapılan yasal düzenlemelerle yetki alanlarının daraltılması</p> <p>2) Lokasyondaki artan yapılaşmaya rağmen yol vb. altyapıların iyileştirilmemesi</p> <p>3) Hükümetler ve yerel yönetimler arasındaki siyasi çekişmeler nedeniyle bölgemizdeki kamu yatırımlarının azlığı</p> <p>4) Her alanda örgütsüzleşme</p> <p>5) Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0) ile oluşabilecek işsizlik</p>	<p>GT Stratejileri</p> <p>- İzmir ve Manisa merkezli bilimsel/kültürel/sektörel/toplumsal etkinliklerin büyük çoğunluğunun Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi'nde yapılmasını sağlamak. (T:1,4-G:3,4,5)</p> <p>- Yeni üyeler kazanmak. (T:4-G:1,3,4,5)</p> <p>- Üyelerimizi dördüncü sanayi devrimine (Endüstri 4.0) hazırlamak. (T:1,5-G:3,4,5)</p>	<p>ZT Stratejileri</p> <p>- İzmir ve Manisa merkezli bilimsel/kültürel/sektörel/toplumsal etkinliklerin büyük çoğunluğunun Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi'nde yapılmasını sağlamak. (T:1,4-Z:3)</p> <p>- Yeni üyeler kazanmak. (T:4-Z:2,4)</p>

Burada stratejiler bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi olarak görülmüştür, dolayısıyla stratejiler “strateji bir plandır” yaklaşımıyla ele alınmıştır. Stratejik planın dördüncü ve son bölümünde *İzleme ve Değerlendirme* başlığı altında izleme/değerlendirme mekanizmaları aktarılmıştır.

Stratejik plan yapılırken Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu dikkate alınmış ve uygulanmıştır. PEST ve GZFT analizleri yapılmış, misyon ve vizyon tanımlarına uygun şekilde bildirilmiştir. Hedef belirleme kuralları dikkate alınmış, ölçülebilen ve zaman çerçevesi belli olan hedefler tanımlanmıştır. GZFT Analizinden yola çıkılarak GZFT Stratejileri belirlenmiştir.

4. Sonuç

Ülkemizdeki meslek kuruluşlarını iki ana gruba ayırmak mümkündür; ticaret ve sanayi odaları şeklinde örgütlenmiş meslek odaları ve akademik meslek odaları. Yapılan araştırmalarda birinci gruba giren meslek odalarında stratejik planların hazırlandığı görülmektedir. Bu planlar incelendiği zaman planların bazı eksiklikler ve hatalar barındırdığı da görülmektedir. Çoğunlukla durum analizi kapsamında yapılması oldukça faydalı olan PEST analizi yapılmamıştır. Misyon bildirimleri genellikle çok uzundur, özlü ve çarpıcı olmaktan uzaktır. Uzun bir şekilde bildirilen vizyonların da akılda kalması zordur ve eksiklikler içermektedir. Hedef belirleme kuralları dikkate alınmamış, ölçülemeyen ve zaman çerçevesi belli olmayan hedefler tanımlanmıştır. Hedeflere ulaşmak için tanımlanan bazı faaliyetler de maliyetlendirilebilir değildir. Yine tanımlanan bazı performans göstergeleri ölçülebilir değildir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nun dikkate alınması ve uygulanması, eksiklikler ve hatalardan kaçınmayı kolaylaştıracaktır.

Diğer yandan ikinci grupta yer alan akademik meslek odaları veya şubelerinin herhangi birine ait bir stratejik plana erişilememiştir. Bu çalışmada akademik meslek odaları tarafından yapılacak planların hazırlık süreçlerinde izlenmesi gereken adımlar ve planın içermesinin uygun olacağı bilgiler bir örnek ile anlatılmıştır. Stratejik plan örneği, her iki gruptaki meslek odaları tarafından da bir çerçeve olarak kullanılabilir. Planlama sürecinde PEST ve GZFT analizleri yapılmış, misyon ve vizyon bildirimleri ve hedeflerin tanımlanması kurallara uygun şekilde yürütülmüştür.

Stratejik planlamanın sağladığı önemli bir yarar, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırmasıdır. Stratejik açıdan önemli olan konulara odaklanma imkânı yaratır. İlaveten tüm kadrolarının sürece katılmalarını, sorumluk hissetmelerini, ortak vizyon, misyon, amaçlar ve stratejiler doğrultusunda çalışmalar yürütmelerini ve topyekun kurumun geleceğine sahip çıkmalarını sağlar. Bu çalışmada örnek olarak anlatılan stratejik planın kurumsal ve örgütsel yapının güçlendirilmesine destek olması umulmaktadır. Önemle belirtilmesi gereken bir nokta da şudur, bir stratejik planın uygulanmasındaki başarı tüm paydaşların planı sahiplenmesi ile mümkün olacaktır.

Kaynaklar

- Ankara Sanayi Odası 2012-2016 Stratejik Planı. (2012). Ankara Sanayi Odası, Ankara.
- Ankara Ticaret Odası 2016-2019 Stratejik Planı. (2016). Ankara Ticaret Odası, Ankara.
- Antalya Ticaret ve Sanayi Odası 2013-2016 Stratejik Planı. (2013). Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, Antalya.
- Bağdigen, M. ve Avcı, M. (2013). Kamu idarelerinde stratejik plan uygulamasına yönelik ampirik bir analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 35-64.
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası 2015-2018 Stratejik Planı. (2015). Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Bursa.
- Coşkun, S. (2012). Kamu çalışanlarının stratejik planlama süreç ve sonuçlarına ilişkin görüşleri: Bir olay çalışması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 62-63, 65-93.
- Çınar, N. F. ve Tütünsatar, A. (2017). Bir kamu politikası olarak stratejik planlama ve üniversitelerde uygulama: Akdeniz Bölgesindeki farklı kuşaktaki üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinden bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1177-1188.
- Dölkeleş, T. (2019). *Değişen yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve stratejik planlama: Zonguldak Belediyesi üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ege Bölgesi Sanayi Odası 2013-2016 Stratejik Planı. (2013). Ege Bölgesi Sanayi Odası, İzmir.
- Elyorgun Akkiraz, G., Akkavak, Ö. ve Yalçınkaya, Ö. (2009, Kasım). Endüstri mühendisliği stratejik plan hazırlık sürecinin neresinde? İzmir Büyükşehir Belediyesi vakası. VII. Endüstri - İşletme Mühendisliği Kurultayı Bildiriler CD'si, Sakarya.
- Eren, E. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, V. (2007). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın başarısını etkileyen faktörler* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 201-212.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.
- İstanbul Sanayi Odası 2014-2016 Stratejik Planı. (2014). İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.
- İzmir Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği 2016-2018 Stratejik Planı. (2016). İzmir Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği, İzmir.
- İzmir Ticaret Odası 2014-2017 Stratejik Planı. (2014). İzmir Ticaret Odası, İzmir.
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. (2006). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama: Karşılaştırmalı bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 59-180.
- Sobacı, M. Z. (2008). Stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-120.
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 1, 56-78.
- Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Kurs Notları, 2. Sürüm. (2009), TMMOB Makina Mühendisleri Odası, Ankara.
- Taş, İ. E., Çiçek, Y. ve Koçar H. (2016). Büyükşehir belediyelerinde stratejik plan analizi: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 57-76.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). Erişim adresi: https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf
- TMMOB Makina Mühendisleri Odası. (2019). Erişim adresi: <https://www.mmo.org.tr/merkez/oda-tanitim>
- TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube 2018-2022 Stratejik Planı. (2017). TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube, İzmir.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.